

STRATEGI TRANSFORMASI TATA KELOLA PAJAK BUMI DAN BANGUNAN SEBAGAI *ROLE MODEL* DESENTRALISASI FISKAL (STUDI KASUS DI PEMERINTAH KOTA CIMAHI)

The Transformation Strategy (role model) of Land and Building Tax Decentralitation (Case Study : City of Cimahi Government)

Amin Saefudin¹, Lukman M Baga², Bambang Juanda³

¹ Administrasi Bidang Pajak Daerah, Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kab. Kebumen. Email: iman_dulangmas@yahoo.co.id

² Staf Pengajar Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB. Email: lukmanmb@yahoo.com

³ Staf Pengajar Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB. Email: bbjuanda@yahoo.com

ABSTRACT

Land and Building Tax (PBB) was a state tax imposed on the land and or buildings. Under Article 185 of Law Number 28 of 2009 was transferred from central government to local governments. The aim of the research was to find out the transformation strategy (role model) of land and building tax decentralitation (case study in Cimahi). The Case Approach examined the reasons of the municipality policies and strategies in the public service with a variety of stakeholder perspectives. The result of it suggested that there were four steps in low enforcement related the land and building tax credit. The Statute Approach was an argument to solve the issues faced. It suggested that there were four local regulation must be implemented. Last the principles of Conceptual Approach based on many expert opinions such as scientists, practitioners and policy makers. The results suggested that there were twelve indicators represented the performance of value for money in the course of their activities. Finally The Blue Ocean Strategy (BOS) thought created, deleted, reduced and increased into account the vision of regency development Cimahi, 2005 to 2025 were required the new policy programs in fiscal decentralization that was out of the status quo.

Keywords: BOS, Case Approach, Conceptual Approach, Land and Building Tax, Statute Approach, Vision

ABSTRAK

Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) adalah pajak negara yang dikenakan pada tanah dan atau bangunan. Berdasarkan Pasal 185 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 dialihkan dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi transformasi (*role model*) desentralisasi pajak bumi dan bangunan (studi kasus di Cimahi). Pendekatan Kasus meneliti alasan kebijakan kota dan strategi dalam pelayanan publik dengan berbagai perspektif pemangku kepentingan. Hasilnya menunjukkan ada empat langkah dalam penyelesaian piutang PBB. Pendekatan regulasi adalah pendekatan peraturan perundangan untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Seharusnya empat peraturan daerah harus ditegakan. Prinsip-prinsip Pendekatan Konseptual berdasarkan pendapat para ahli seperti ilmuwan, praktisi dan pembuat kebijakan. Hasilnya menunjukkan bahwa ada dua belas indikator kinerja nilai uang yang mencerminkan indikator kinerja. Akhirnya Strategi Smudera Biru (BOS) melalui langkah (menciptakan, menghapus, mengurangi dan meningkatkan) dengan mempertimbangkan Visi pembangunan Jangka Panjang (2005-2025) Kota Cimahi, memunculkan kebijakan program baru dalam desentralisasi fiskal yang mampu keluar dari status quo.

Kata Kunci : BOS, Case Approach, Conceptual Approach, Land and Building Tax, Statute Approach, Vision

PENDAHULUAN

Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) secara konseptual dianggap layak menjadi pajak daerah/kota dengan beberapa kriteria. Pertama PBB layak dipungut oleh daerah karena berkarakteristik lokal, obyek pajak tidak berpindah-pindah (*immobile*), mempunyai korelasi yang kuat antara pembayar pajak (wajib pajak) dengan yang menikmati pajak tersebut (*the tax benefit-link and local accountability*). Kedua dengan desentralisasi PBB diharapkan mampu meningkatkan Pendapatan asli Daerah (PAD) dengan memperkuat struktur PBB. Ketiga Pengalihan PBB kepada daerah diharapkan akan mendorong pelayanan kepada masyarakat (*public service*) yang lebih maksimal, serta

meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan PBB. Keempat beberapa negaratelah mempraktekan PBB termasuk dalam jenis *local tax* (Kementrian Keuangan 2012).

Kajian Asian Development Bank(ADB) mengindikasikan minimnya pendapatan daerah yang baru dalam porsi sekitar enam persen dari total pendapatan nasional, sehingga memunculkan pertanyaan kesungguhan pemerintah pusat dalam mengimplementasikan kebijakan dan strategy desentralisasi fiskal menurut Niazi, etall (2010) . Upaya Perbaikan jenis dan struktur pajak daerah, memperbaiki sistem perpajakan dan retribusi daerah maka diterbitkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak daerah dan Retribusi Daerah yang biasa disebut juga UU PDRD yang disahkan pada tanggal 15 September 2009 dan terhitung efektif mulai 1 Januari 2010. Dalam pasal 182 ayat (1) UU PDRD menyatakan bahwa paling lambat tahun 2014 PBB-P2 telah dialihkan dari pemerintah pusat ke daerah.

Sebagai komitmen pemerintah pusat terhadap otonomi daerah pemerintah juga menerbitkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 sebagai penyempurnaan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Kota Cimahi merupakan kota yang luas wilayahnya paling kecil dan terdiri hanya tiga kecamatan, dengan kepadatan penduduk nomor kedua di Jawa Barat. Juga terdapat kawasan militer terbesar secara nasional dengan delapan pusdiklat militer dan sepuluh markas tentara mencapai tiga puluh persen dari luas wilayah Kota Cimahi yang berdampak pada kebijakan pengelolaan PBB di kawasan tersebut. Pendapatan PBB masih sebagai tulang punggung sebagai Pendapatan Asli Daerah (PAD) Pemkot Cimahi.

Kajian ilmiah sebelumnya Awi (2004) menyimpulkan hanya pajak daerah yang efektifitasnya naik. Penurunan tingkat efisiensi terkait dengan tidak sebandingnya peningkatan biaya pemungutan PAD dalam periode tersebut. Elastisitas PAD terhadap sektor pertanian, bangunan, keuangan, persewaan dan jasa perusahaan angkanya negatif. Hamdani (2007) menyatakan pada umumnya Dispenda belum mempunyai database yang akurat dan terinci tentang subyek dan obyek pajak. Sembiring (2009) menyimpulkan faktor inflasi tidak berpengaruh signifikan dengan Pendapatan Asli Daerah, dan hanya Pendapatan Perkapita dan Belanja Daerah yang berpengaruh nyata. Hasil penelitian menunjukan bahwa pengelolaan keuangan daerah telah mengalami perubahan dari Orde Baru ke Orde Reformasi namun baru taraf aturan, sedang tatanan operasional, pengelolaannya masih belum banyak mengalami perubahan Helmi (2003). Hasil Selama otonomi daerah Pengelolaan keuangan Kabupaten Bengkalis belum di kelola dengan efektif dan alokasi anggaran yang belum berpihak kepada masyarakat (adil) serta belum inovasinya pemerintah daerah dalam mengelola keuangan Gusri (2005).

Dalam kajian pembangunan daerah ini Pemerintah Kota Cimahi (*case study*) bagian dari salah satu kota di Indonesia yang telah melaksanakan proses pengelolaan PBB, peneliti melakukan kajian analisis guna memberikan rekomendasi **Strategi Transformasi Tata Kelola Pajak Bumi Dan Bangunan Pemerintah Kota Cimahi Sebagai Role Model Desentralisasi Fiskal**, dari beberapa tujuan kajian:

1. Mengkaji tahapan penyelesaian piutang PBB setelah penyerahan (*pasca cut off*) pengelolaan PBB dari Pemerintah Pusat kepada Pemkot Cimahi.
2. Menganalisis kebijakan penataan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) Kota Cimahi dan regulasi dalam pengelolaan PBB Kota Cimahi.
3. Mendalami indikator- indikator *Value For Money* (VFM) kinerja PBB Kota Cimahi guna pengelolaan transparansi , akuntabilitas keuangan daerah .

TINJAUAN PUSTAKA

Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses sistematis kesepakatan organisasi dan membangun keterlibatan (*networking building*) di antara *stakeholder* terutama prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan operasi dinyatakan Michael (2013) . Pemahaman atas kondisi internal maupun eksternal, dari faktor-faktor terdekat (endogen dan bersifat variabel) hingga terjauh (given, tidak bisa dipengaruhi) adalah bagian dari prasarat untuk membuat perencanaan strategis yang baik serta semakin menjadi kebutuhan dalam kondisi lingkungan yang dinamis dan global . Dalam kerangka otonomi daerah, penyelenggaraan pembangunan daerah tidak semata-mata menjadi tanggung jawab pemerintah daerah, tetapi juga peranan stakeholder pembangunan daerah. Bentuk tanggung

jawab yang dimaksud misalnya dukungan dari warga masyarakat daerah terhadap terselenggaranya pembangunan daerah yang ditunjukkan kondisi shareholder secara aktif warga masyarakat daerah menurut (Fredian, 2014).

Grand Design Desentralisasi Fiskal

Solihatin (2010) menyebutkan sistem desentralisasi adalah penyerahan urusan pemerintahan pusat kepada daerah sehingga menjadi urusan rumah tangga yang bersangkutan. Terdapat kritikal point menurut Bahl (2008), terdapat dua manfaat dan empat kelemahan desentralisasi fiskal. Manfaat desentralisasi fiskal mewujudkan kondisi efisiensi ekonomi yaitu anggaran daerah untuk pelayanan publik bisa lebih mudah disesuaikan dengan preferensi masyarakat setempat dengan tingkat akuntabilitas dan kemampuan bayar yang tinggi. Dan peluang meningkatnya penerimaan pajak daerah karena pemerintah daerah dapat memungut pajak dengan basis konsumsi dan aset yang tidak bisa ditarik oleh pemerintah pusat. Sebagai kelemahannya diantaranya lemahnya kontrol pemerintah pusat terhadap ekonomi makro, sulitnya menerapkan kebijakan stabilitas ekonomi dan sulitnya menerapkan kebijakan pembangunan ekonomi dan pemerataan. Termasuk besarnya biaya yang harus ditanggung pemerintah daerah daripada pendapatan yang didapat.

Suatu *grand design* menguraikan detail perumusan visi dan misi. Visi dan misi ini kemudian diterjemahkan ke dalam beberapa tujuan, strategi serta kebijakan yang harus dilakukan, baik dalam jangka panjang maupun pendek. Arah roadmap dalam misi utama pelaksanaan otonomi daerah dalam hal desentralisasi fiskal yaitu meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan publik serta kesejahteraan masyarakat, menciptakan efisiensi dan efektifitas pengelolaan sumber daya daerah serta menciptakan pemberdayaan bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam proses pembangunan disimpulkan Rosidin (2010).

Blue Ocean Strategi Desentralisasi Fiskal

Blue ocean strategy identik suatu strategi yang berkarakter menantang organisasi untuk keluar dari zona samudera merah persaingan berdarah dengan cara menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya, menjadikan kompetisi pun menjadi tak relevan. Kim dan Mauborgne (2006). *Blue Ocean Strategy* (Strategi Samudera Biru) Desentralisasi Fiskal langkah *extraordinary* suatu daerah dalam menerapkan suatu strategi baru yang mampu keluar dari *Status Quo*, harus menciptakan strategi masa depan yang gemilang, menerapkan dalam mengatasi kompetisi. Hal-hal yang harus dilakukan yaitu hapuskan, kurangi, ciptakan dan tingkatkan dalam bentuk kerangka kerja empat langkah dalam pelaksanaannya.

Transformasi Reinventing Government

Untuk mencapai keberhasilan transformasi perlu perubahan tujuan, struktur organisasi kekuasaan, sistem insentif, pertanggungjawaban dan sistem budaya. Suatu proses pembaharuan dalam penggantian sistem birokratif menjadi bersifat kewirausahaan, sehingga pemerintah harus siap menghadapi tantangan dalam pelayanan masyarakat secara efektif dan efisien baik saat sekarang maupun yang akan datang. Di Indonesia manajemen perubahan sektor publik telah dinyatakan secara tegas dalam Peraturan Presiden No 81 tahun 2010 tentang grand design reformasi birokrasi maupun peraturan (Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara) MENPAN dan Reformasi Birokrasi (RB) No 10 tahun 2011 tentang pedoman pelaksanaan program manajemen perubahan. Bagian dari proses perubahan disebut transformasi dengan berbagai penyebab faktor-faktornya. Dalam suatu manajemen perubahan sektor publik dalam mengukur keberhasilan organisasi sektor publik bukanlah pencapaian keuntungan profit semata, namun lebih pada sebuah tingkat kepuasan atau kepercayaan yang diberikan oleh pemangku kepentingan (*stake holder*).

Preferensi Hukum

Dalam ilmu hukum dikemukakan beberapa azas yang sifatnya '*preferensi*' sebagai minimal tiga pilihan untuk penyelesaian masalah atau problem solving sebagai legal analysis konflik. Pertama memakai asas *lex posterior (lex posterior derogat legi priori)* dimana undang-undang yang demikian mengalahkan yang terdahulu. Selanjutnya asas *lex specialist (lex specialis derogat legi generali)* yaitu undang-undang khusus mengalahkan yang umum. Sedangkan asas *lex superior (lex superior derogat legi inferiori)* meletakkan Undang-undang yang lebih tinggi mengalahkan yang lebih rendah

Muhjad, Nuswardani (2012). Peraturan Pemerintah (PP) RI Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem dan Pengawasan disebutkan bahwa “Prinsip Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) adalah proses yang integral pada indikator kinerja yang dilakukan secara fokus dan komitmen oleh aparatur pemerintah untuk memberikan keyakinan memadai atas tercapainya tujuan organisasi melalui kegiatan yang efektif dan efisien, keandalan laporan keuangan, pengamanan aset negara, dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang diselenggarakan secara komprehensif di lingkungan pemerintah pusat dan daerah menurut Makawimbang (2014).

Prinsip Pajak Daerah

Prinsip-prinsip umum perpajakan daerah sebagai berikut, prinsip memberikan pendapatan yang cukup dan elastis, artinya dapat mudah naik turun mengikuti naik dan turunnya tingkat pendapatan masyarakat, adil dan merata secara vertikal artinya sesuai dengan tingkat kelompok masyarakat dan secara horizontal artinya berlaku sama bagi setiap kelompok masyarakat sehingga tidak ada yang kebal pajak, administrasi yang fleksibel artinya sederhana, mudah dihitung, memuaskan wajib pajak, secara politis dapat diterima oleh masyarakat sehingga timbul motivasi dan kesadaran pribadi untuk membayar pajak, nondistorsi terhadap perekonomian, implikasi pajak atau pungutan yang hanya menimbulkan pengaruh minimal terhadap perekonomian disebutkan Rosidin (2010)

Pajak Bumi dan Bangunan

Sebagaimana nomenklatur Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang dimaksud Pajak Daerah, yang selanjutnya disebut pajak, adalah kontribusi wajib kepada daerah yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan undang-undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan daerah bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Sedangkan Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan adalah pajak atas bumi dan/atau bangunan yang dimiliki, dikuasai, dan/atau dimanfaatkan oleh orang pribadi atau badan, kecuali kawasan yang digunakan untuk kegiatan usaha perkebunan, perhutanan, dan pertambangan. Obyek Pajak adalah Bumi dan / atau bangunan yang dimiliki, dikuasai, dan/atau dimanfaatkan oleh orang pribadi atau badan kecuali kawasan yang digunakan untuk kegiatan usaha perkebunan, perhutanan dan pertambangan. Subyek / Wajib Pajak adalah orang pribadi atau badan yang secara nyata mempunyai suatu hak atas Bumi dan / atau memperoleh manfaat atas bumi dan/atau memiliki dan menguasai, dan/atau memperoleh manfaat atas bangunan.

Indikator Kinerja Keuangan Daerah.

Sebagai upaya perwujudan tata kelola keuangan pemerintah daerah yang baik (good government) diantaranya adalah transparansi informasi kepada publik, akuntabilitas indikator kinerja anggaran, pelaksanaan Value For Money (VFM) audit keuangan pemerintah daerah. Akuntabilitas merupakan prinsip-prinsip pertanggungjawaban publik yang berarti selama proses perencanaan, penyusunan dan pelaksanaan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Value for money menyangkut ekonomi, efisiensi dan efektifitas. Ekonomi berarti pemilihan dan penggunaan sumberdaya dalam jumlah dan kualitas tertentu dengan harga murah. Efisiensi dapat menghasilkan output yang maksimal. Efektifitas penggunaan dana harus mencapai target atau tujuan kepentingan public. Indikator Value of Money merupakan bagian ekspresi pelaksanaan *good government* yang mendasarkan ada tiga elemen dasar secara integral yaitu ekonomi, efisiensi, efektifitas menurut Mardiasmo (2002).

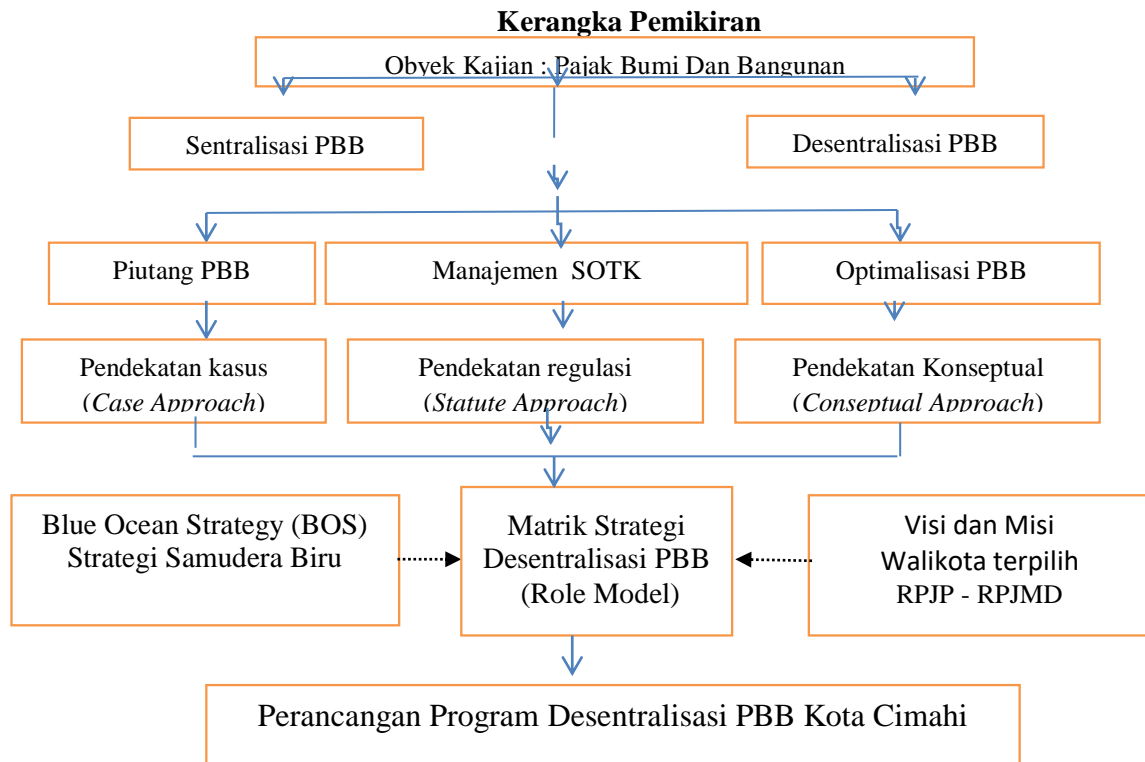
Akuntansi Akrual Basis

Sesuai amanat Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja baik pusat maupun daerah untuk menggunakan sistem akuntansi berbasis akrual (accrual basis), paling lambat 5 (lima tahun). Dalam penjabarannya sesuai Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 24 tahun 2005 perihal Standar Akuntansi Pemerintah dengan berdasarkan Kas menuju Akrual (cash toward accrual). Dalam petunjuk penyelenggaraannya berarti belum menerapkan akrual basis secara penuh (full accrual). Selanjutnya dengan ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 71 tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintah yang mengamanatkan bahwa paling

lambat tahun 2015 baik pemerintah pusat maupun daerah telah menerapkan Standar Akuntansi Pemerintah full accrual.

Kerangka Pemikiran Kajian

Dalam pemikiran kajian pembangunan daerah mempelajari peranan teori dalam praktek dalam administrasi pembangunan di negara sedang berkembang (Dunia Ketiga) perlu memperhatikan aspek perkembangan yang telah terjadi dalam praktek administrasi pembangunan dalam hubungan masyarakat yang bersangkutan di satu pihak, dan Ilmu Administrasi Pembangunan di pihak lain (Wuisman, 2013).



Gambar 1: Kerangka pemikiran Role Model Desentralisasi PBB Cimahi

METODE PENELITIAN

Metode Pengolahan Data

Tabell. Metode Value For Money (VFM)

NO	Metode Pengolahan Data	Rumus Analisis	Keterangan
1	Elastisitas Kinerja PBB = e (%)	$e = \frac{\Delta TRPBB}{\Delta YPAD} \times \frac{YPAD}{TRPBB}$	TR = penerimaan PBB Y = Pendapatan Asli Daerah
2.	Kontribusi PBB terhadap APBD=Ks APBD	$KsPBB = \frac{\text{RealisasiPBB}}{\text{TotalAPBD}} \times 100\%$	Realisasi Pendapatan PBB Total APBD
3.	Kontribusi PBB terhadap PAD = KsPAD	$KsPBB = \frac{\text{Realisasi PBB}_t}{\text{TotalPAD}_t} \times 100\%$	RealisasiPendapatan PBB Total Pendapatan Asli Daerah
4.	Rasio Laju Pertumbuhan PBB = RPPB	$\Delta RPBB = \frac{PBB_t - PBB_{(t-1)}}{PBB_{(t-1)}} \times 100\%$	PBBt = penerimaan PBB tahun-n PBB(t-1) Realisasi PBB thn n-1
5.	Derajat Desentralisasi Fiskal DDF	$DDF = \frac{PAD_t}{PD_t} \times 100\%$	PADt : Total PAD Tahun t TPDt : Total Pendapatan Daerah

$$RaKiPBB = \frac{RPBB}{KPBB} \times 100\%$$

Amin Saefundin, Lukman M Baga, dan Bambang Juanda

Strategi Transformasi Tata Kelola Pajak Bumi dan Bangunan Sebagai *Role Model* Desentralisasi Fiskal (Studi Kasus: Pemerintah Kota Cimahi)

$$EsPBB = \frac{TPBB_t}{PBB_t} \times 100\%$$

6. Rasio Kinerja Pendapatan PBB= RaK PBB	RaKiPBBt: Realisasi PBB K PBBt : Ketetapan PBB tahun
7. Efektivitas Pengelolaan PBB	TPBB= Ketetapan Pendapatan PBB PPBB = Potensi PBB Berjalan
8. Subsidi Rata-Rata Obyek PBB	SOP= Subsidi Daerah Wajib Pajak KPBB = Ketetapan PBB
9. Pertumbuhan Anggaran PBB = r	Pn = Realisasi Anggaran Tahun n Po = Realisasi Anggaran PBB n-1
10. Indeks Kemampuan Bayar= IKB	RPBB = Realisasi Pendapatan PBB PPBB = Potensi Pendapatan PBB
11. Efisiensi Pendapatan PBB = EP	R PBB =Realisasi Pendapatan PBB APBB = Anggaran PBB
12. EfisiensiAnggaran Belanja = EB	RA PBB = Realisasi BelanjaPBB APBB = Anggaran Belanja PBB

Selain menggunakan duabelas metode pengolahan data dalam kajian pembangunan daerah ini dilakukan juga dengan beberapa pendekatan kajian digunakan sebagai berikut seperti dalam bukunya Miner dan Steiner (1997) :

- Pendekatan kasus (*Case Approach*), yaitu kajian pendekatan kasus dengan meneliti alasan-alasan kebijakan dan strategi pemerintah yang dipergunakan oleh pemangku kebijakan dalam pelayanan publik dengan berbagai perspektif *stakeholder*.
- Pendekatan perundang-undangan (*Statute Approach*) yaitu pendekatan ini dilakukan dengan menelaah strategi, kebijakan, program desentralisasi fiskal yang dikaji dengan regulasi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Pendekatan Konseptual (*Conceptual Approach*), yaitu suatu metode pendekatan melalui pendekatan dengan merujuk pada prinsip-prinsip kajian pembangunan daerah yang diketemukan oleh ilmuwan, praktisi dan pemangku kebijakan.

Lokasi , Waktu dan Data Kajian

Dilakukan di lingkungan Pemkot Cimahi (Dispenda dan Bappeda) serta Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Cimahi, dari Desember 2015 sampai Oktober 2016. Pengumpulan data data primer (wawancara, *observasi*, kuisioner) dan data sekunder.

GAMBARAN UMUM

Secara astronomi Kota Cimahi terletak antara 1070 30' 30" - 1070 34' 30" BT dan 60 50' 00" - 60 56' 00" LS. Dan secara geografi batas-batas wilayah daerah Kota Cimahi adalah sebagai berikut:

- Sebelah Utara berbatasan Kecamatan Parongpong, Cisarua, Ngamprah
- Sebelah Barat : Kecamatan Padalarang dan Batujajar termasuk Kabupaten Bandung Barat.
- Sebelah Selatan : Kecamatan Margaasih dan Bandung Kulon
- Sebelah timur: Kecamatan Sukasari, Sukajadi, Cicendo dan Andir di Kota Bandung.

Tahun 1886 dibangun pusat pendidikan militer serta fasilitas lainnya seperti Rumah Sakit Dustira dan rumah tahanan militer. Kota Cimahi dikenal sebagai daerah militer, Kota Cimahi memiliki lahan untuk areal militer yang luas yaitu sekitar 30 persen dari total luas kota. Berbagai jenis pusat pendidikan militer terdapat di Kota Cimahi. Dalam 2014 terdapat lebih dari 15 unit pusat pendidikan militer dan 10 markas tentara juga asrama-asrama. Pada tahun 1935, Cimahi ditetapkan sebagai Kecamatan. Setelah kemerdekaan Indonesia, Cimahi menjadi bagian Kabupaten Bandung Utara. Pada tahun 1962, dibentuk Kawedanaan Cimahi meliputi Kecamatan Cimahi, Padalarang, Batujajar dan Cipatat. Berdasarkan PP Nomor 29 Tahun 1975, Cimahi ditingkatkan statusnya menjadi kota

administratif tanggal 29 Januari 1976, dan menjadi kota administratif pertama di Jawa Barat.

Potensi Strategis Kota Cimahi

Kota Cimahi juga dilintasi oleh jalan nasional yang berfungsi menghubungkan Kota Bandung dan Kota Jakarta, jalan Tollway Cileunyi–Padalarang–Purwakarta, Berdasarkan letak geografis tersebut, Kota Cimahi sangat strategis karena terletak di jalur kegiatan ekonomi regional dan sebagai kota inti Bandung Raya yang berdampingan dengan ibu kota Jawa Barat yang sangat dinamis, memiliki potensi untuk dikembangkan sebagai sentra kegiatan pelayanan jasa yang berbasis pada sumber daya manusia. Di Kota Cimahi peranan perhubungan darat cukup dominan terutama untuk menyalurkan produk-produk industri ke berbagai daerah. Selain itu perhubungan darat sangat dibutuhkan dalam melayani kebutuhan masyarakat terutama dalam menggerakkan roda perekonomian di wilayah kota. Kondisi geohidrologi Kota Cimahi secara umum dibagi kedalam 2 (dua) jenis yaitu air permukaan dan air tanah. Kondisi air permukaan/sungai yang melalui Kota Cimahi yaitu Sungai Cimahi, Sungai Cisangkan, Sungai Cibaligo dan Sungai Cibeureum

Tabel 1.2 Struktur Demografi Penduduk Cimahi Tahun 2014

Tahun	Jumlah	Kepadatan	S/R	Laki-Laki	Perempuan
2010	541.177	13.462	102,64	274.124	267.053
2011	553.592	13.770	102,32	279.966	273.626
2012	562.297	13.987	102.63	284.800	277.497
2013	570.991	14.204	101,83	288.081	282.910
2014	579.016	15.300	102	292.076	286.990

Sumber :BPS, Kota Cimahi Dalam Angka 2015

Menurut penggunaannya, lahan di Kota Cimahi tahun 2014 sebesar 36 persen digunakan untuk perumahan. Luas lahan terbesar berikutnya adalah lahan tegalan dan pertanian (sawah/ kolam/ kebun) yaitu sebesar masing-masing 34 persen dan 12 persen. Meskipun relatif luas namun sebagian besar lahan pertanian di Kota Cimahi berada pada daerah perbukitan yang pemanfaatan lahannya belum optimal. Selain itu lahan tersebut sebagian dipertahankan sebagai kantong resapan air. Penggunaan lahan untuk industri sebesar 9 persen dari luas tanah Kota Cimahi. Selama periode 2012 - 2014 terlihat adanya penyempitan wilayah industri, sejalan kontribusinya yang melambat dalam perekonomian Kota Cimahi. Animo penduduk luar untuk bekerja di Kota Cimahi tetap tinggi, implikasinya terjadi peningkatan penggunaan lahan untuk perumahan selama kurun waktu tersebut.

Menurut UU No.9 Tahun 2001 tanggal 21 Juni 2001 Pemerintah Kota Cimahi termasuk ke dalam wilayah Propinsi Jawa Barat dan meliputi 3 Kecamatan yang terdiri dari 15 Kelurahan, yaitu : Kecamatan Cimahi Utara terdiri dari 4 Kelurahan, Kecamatan Cimahi Tengah terdiri dari 6 Kelurahan dan Kecamatan Cimahi Selatan terdiri dari 5 Kelurahan. Sampai saat ini dengan jumlah Rukun Kampung/Warga sebanyak 335 RW dan Rukun Tetangga 1.830 RT. Wilayah Kota Cimahi memiliki luas 40,2 km². Diantara ketiga kecamatan tersebut Cimahi Selatan merupakan daerah terluas yaitu seluas 16,9 km² dan luasnya terkecil adalah Cimahi Tengah yaitu seluas 10,1 km² sedangkan Kecamatan Cimahi Utara mempunyai luas 13,3 km².

Tabel 1.4 Organisasi dan Kewilayahan Kota Cimahi

NO	Nama	Jumlah	Luas	Jumlah	Jumlah
	Kecamatan	Kelurahan	Wilayah	RW	RT
1	Cimahi Utara	4	13,3	110	571
2	Cimahi Tengah	6	10,1	110	571
3	Cimahi Selatan	5	16,9	115	688
	Jumlah	15	40,2	335	1.830

Sumber BPS :Potensi Kelurahan 2014

Pemerintah Kota Cimahi menjadi kota pertama di Indonesia yang menerapkan integrasi data APBD pada tahun anggaran 2010, hasil Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah (SIPKD) secara elektronik. Program tersebut selaras dengan Kota Cimahi sebagai cyber city, yang bertujuan untuk

penertiban administrasi dan akuntabilitas keuangan daerah. Dengan menjadi pionir dalam integrasi SIPKD elektronik, Kota Cimahi kini menjadi kota percontohan secara nasional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada tanggal 1 Januari 2013 Pemerintah Kota Cimahi telah melaksanakan Desentralisasi Fiskal Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) sesuai amanah Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Dalam proses transformasi desentralisasi Pajak Bumi dan Bangunan dalam implementasi pengalihan PBB tersebut masih menghadapi berbagai permasalahan. Kondisi demikian mengakibatkan Peraturan Bersama Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri yang sudah merevisi ketiga yaitu Nomor 15/PMK.07/2014 dan Nomor 10 Tahun 2014 tentang Tahapan Persiapan Pengalihan PBB menjadi Pajak Daerah.

Piutang PBB

Tabel 5. Piutang, Ketetapan dan Realisasi PBB Pemkot Cimahi (2013-2016).

Tahun	Piutang Berjalan PBB (Cut Off)	PBB Murni Tahun Berjalan	Potensi Aset PBB	Target PBB Dalam APBD	Realisasi Pendapatan PBB
B	C	D	E	F	G
2013	98.335.325.747	35.541.574.862	133.876.900.609	25.420.000.000	26.769.896.711
2014	107.986.173.078	35.076.777.090	143.062.950.168	27.225.748.000	26.361.357.811
2015	116.479.980.815	40.942.131.815	157.422.112.630	27.927.671.038	30.240.940.203
2016	127.882.725.476	41.782.792.751	169.665.518.227	28.119.558.000	13.882.312.864

Sumber: Pemkot Cimahi

Terjadinya piutang pajak termasuk piutang PBB disebabkan oleh faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam kegiatan pemungutan PBB itu sendiri antara lain:

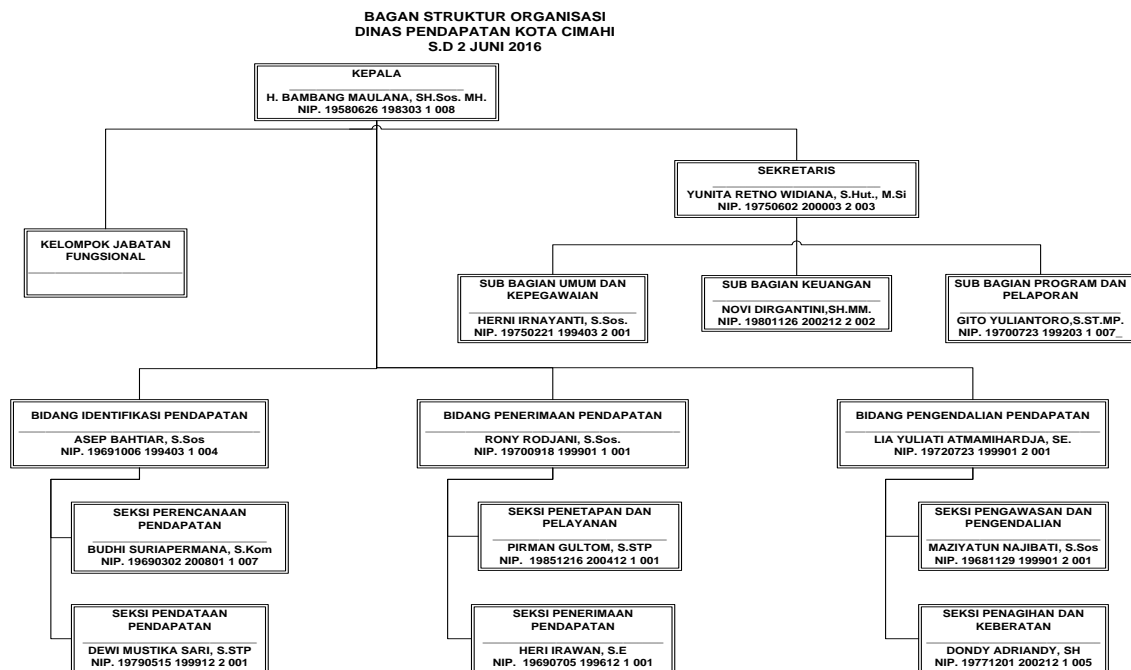
Tabel 6. Faktor-faktor mempengaruhi timbulnya piutang PBB Cimahi

NO	Uraian	Keterangan
1	Kurangnya kesadaran/kepatuhan wajib pajak	Tunggakan Piutang PBB Murni
2	Kurang akuratnya penetapan pajak terutang	Database SISMIOP belum update
3	SPPT yang tidak sampai ke wajib pajak	Standar Pelayanan Minimal PBB
4	Kurang optimalnya tindakan PBB	Sumber Daya Aparatur PBB terbatas
5	Permasalahan administrasi pembayaran PBB	Standar Operasional Prosedur PBB
6	Tidak lancarnya eksekusi penghapusan PBB	Penatausahaan Piutang PBB stagnan

Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan No. 201/PMK.06/2010 tentang Kualitas Piutang Kementerian Negara/Lembaga dan Pembentukan Penyisihan Piutang Tidak Tertagih Hal ini sangat penting dalam rangka penyajian aset berupa piutang pajak di neraca dengan nilai bersih yang dapat direalisasikan (*net realizable value*). Menurut Perdirjen Pajak Nomor Per-02/PJ/2013 dan Per-07/PJ/2013, kualitas piutang PBB digolongkan dalam 4 (empat) kualitas, yaitu kualitas lancar, kualitas kurang lancar, kualitas diragukan, dan kualitas macet.

Sumber Daya Manusia dan Struktur Organisasi Tata Kerja

Pemerintah Kota Cimahi telah melakukan Kebijakan Desentralisasi Fiskal PBB tahun 2013, namun Struktur Organisasi dan Tata Kerja masih belum berubah. Dengan adanya kebijakan desentralisasi PBB Kota Cimahi, sebenarnya Pemerintah kota Cimahi dalam hal ini Dinas Pendapatan daerah dapat membentuk Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dan/atau mengoptimalkan struktur yang ada.



Gambar 2: Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Dispenda Perda Cimahi No 2 Tahun 2011

Dalam PP No. 41 Tahun 2007 juga disebutkan bahwa susunan organisasi dinas kabupaten/kota paling banyak memiliki 4 bidang dan masing-masing bidang paling banyak terdiri dari 3 seksi. Berdasarkan Permendagri Nomor 56 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Permendagri Nomor 57 Tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penataan Organisasi Perangkat Daerah, disebutkan bahwa satuan kerja perangkat daerah kabupaten/kota yang menangani fungsi pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah ditambahkan fungsinya: penyusunan kebijakan pelaksanaan pemungutan PBB, pendataan, penilaian dan penetapan PBB, pengolahan data dan informasi PBB pelayanan PBB, penagihan PBB, pengawasan dan penyelesaian sengketa pemungutan PBB dan pelaporan dan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dan fungsi. Dalam pengelolaan PBB kondisi Sumber Daya Manusia sebagai aparatur pendapatan harus siap secara personil dan teknis saat menerima penyerahan kewenangan. Jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pendapatan Daerah Kota Cimahi per Oktober tahun 2016 terdiri dari 14 pejabat struktural, 30 staf aparatur PNS dan 26 staf non PNS melengkapi struktur gambar 2 tersebut di atas.

Regulasi Tata Kelola PBB Cimahi

Tabel 7. Regulasi tata kelola PBB.

NO	Sentralisasi	Undang-Undang	Desentralisasi
1	Pajak Daerah dan Retribusi Daerah	Nomor 28 Tahun 2009	Landasan Desentralisasi PBB
2	Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025	Nomor 17 Tahun 2007	Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMD)
3	Keuangan Negara	Nomor 17 Tahun 2003	Mankuda Accrual Basic
4	Perbendaharaan Negara	Nomor 1 Tahun 2004	Laporan Keuangan Daerah
5	Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara	Nomor 15 Tahun 2004	Prinsip Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP)
6	Penataan Ruang	Nomor 26 Tahun 2008	Kawasan Strategis Nasional
7	Pemerintahan Daerah	Nomor 23 Tahun 2014	SOTK Pemkot Cimahi

Sumber :Sekretariat Negara

Tabel 8. Legal Tarif, NJOP dan NJOPTKP PBB Pemkot Cimahi.

NO	NJOP	Tarif %	NJOPTKP	PERWALI	PERDA	Undang-Undang
1	NJOP < 50.000.000	0,15	10.000.000	Nomor 24 Tahun 2012	Nomor 9 Tahun 2011	No. 28 Th 2009
	50.000.000 < 1.000.000.000	0,2				Tarif Maksimal

	1.000.000.000 < NJOP	0,25			0,3 persen
2	NJOP < 1.000.000.000	0,11	15.000.000	Nomor 12 Tahun 2013	Nomor 6 Tahun 2014
	1.000.000.000 < NJOP	0,21			NJOPTKP 10.000.000

Sumber: Pemkot Cimahi

Optimalisasi Manajemen Keuangan Pajak Bumi dan Bangunan

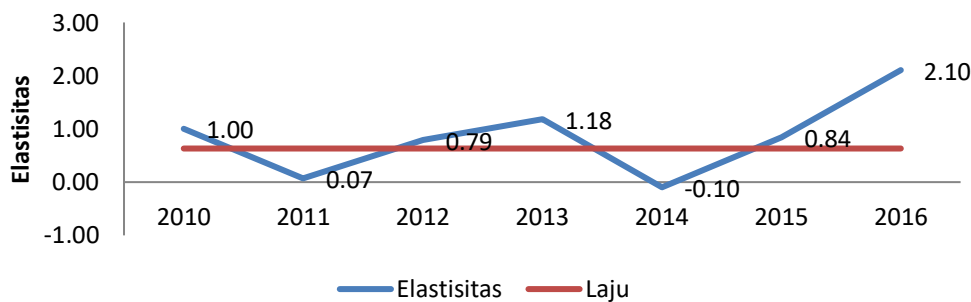
Keberhasilan otonomi daerah akan tercapai jika lembaga sektor publik dikelola dengan memperhatikan *Value for Money* (VFM). VFM merupakan jembatan untuk menghantarkan pemerintah daerah mencapai *good governance*, yaitu Pemerintah Daerah yang transparan, ekonomis, efisien, efektif, responsif, dan akuntabel.

Tabel 12. Kinerja Pendapatan PBB Pemkot Cimahi (2013 - 2016)

NO	Tahun	Realisasi PBB	Realisasi PAD	Realisasi APBD
A	B	C	D	E
1	2013	26.769.896.711	191.599.456.904	975.350.197.043
2	2014	26.361.357.811	227.949.120.180	1.117.121.948.297
3	2015	30.240.940.203	268.800.463.330	1.186.788.520.666
4	2016	13.882.312.864	172.316.254.370	815.509.085.304

Sumber Dispenda Cimahi

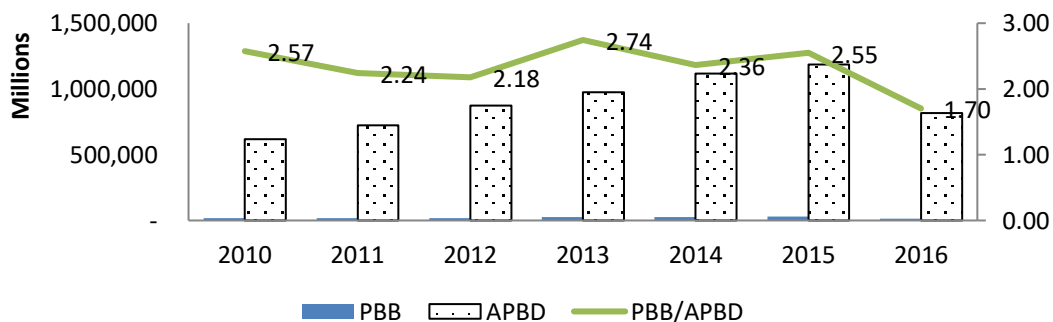
Elastisitas PBB



Sumber: Dispenda Kota Cimahi

Gambar 3. Elastisitas Kinerja PBB (2010- Agustus 2016)

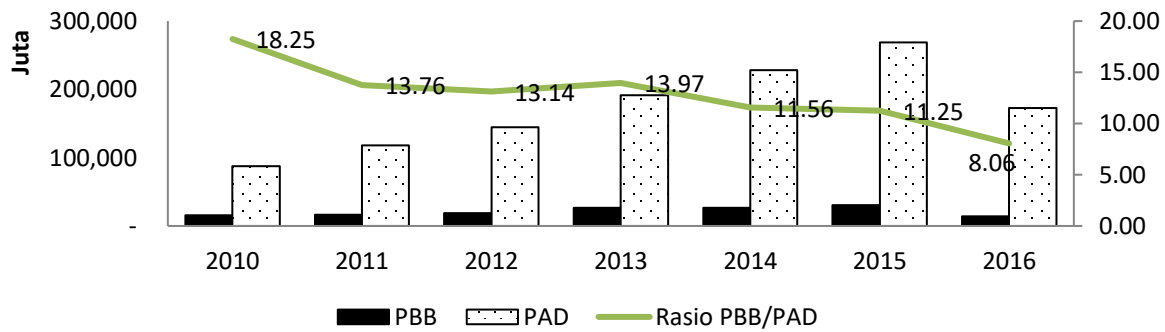
1. Rasio Kontribusi Kinerja PBB terhadap APBD



Sumber Dispenda Cimahi

Gambar 4. Kontribusi Pendapatan PBB terhadap APBD Cimahi

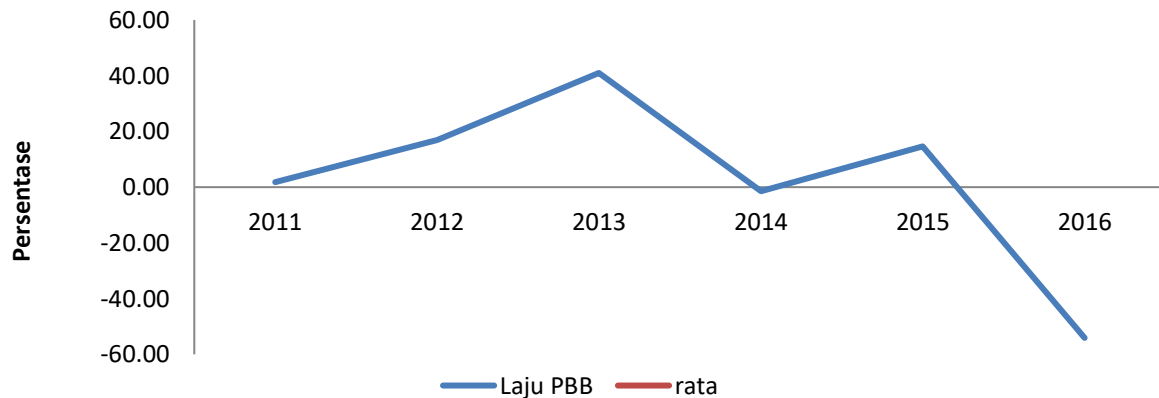
2. Rasio Kontribusi Kinerja PBB terhadap PAD



Sumber Dispenda Cimahi

Gambar 5. Kontribusi Pendapatan PBB terhadap PAD Cimahi

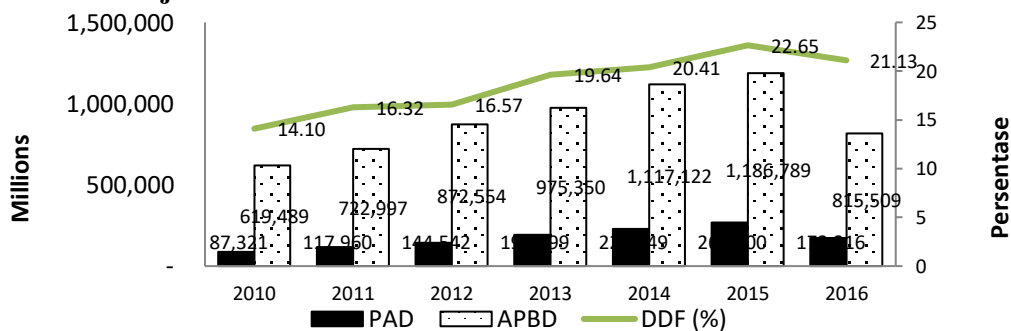
3. Rasio Laju Pertumbuhan PBB Cimahi



Sumber: Dispenda Kota Cimahi

Gambar 6 Laju Kinerja PBB Pemkot Cimahi

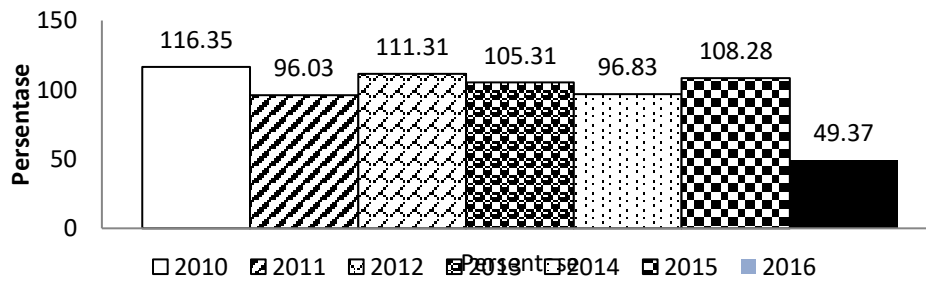
4. Rasio Derajat Desentralisasi Fiskal



Sumber Dispenda Cimahi

Gambar 7. Derajat Desentralisasi Fiskal Kota Cimahi (2010-2016)

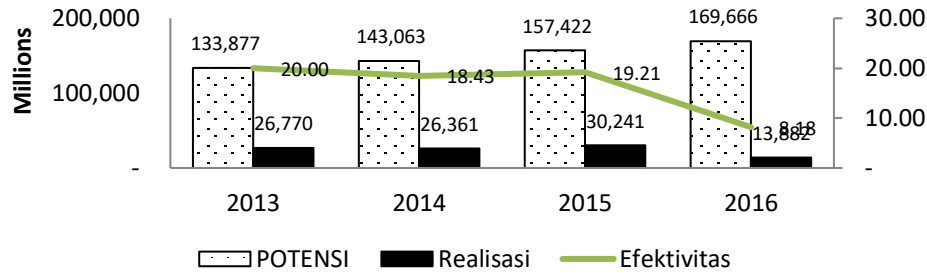
5. Rasio Kinerja Pendapatan PBB



Sumber : Kota Dispenda Cimahi Dalam Angka 2015

Gambar 8 : Realisasi Kinerja Pendapatan PBB Kota Cimahi

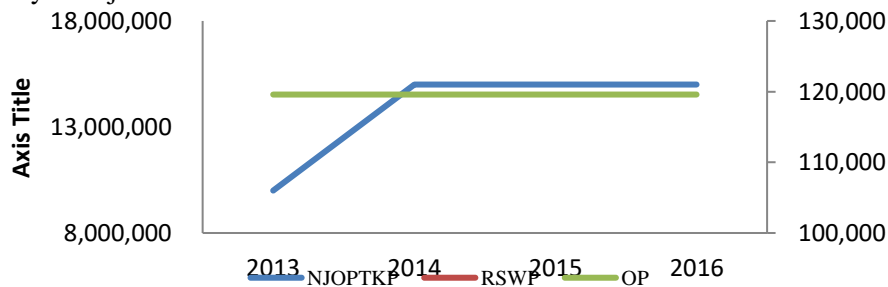
6. Efektivitas Pengelolaan PBB



Sumber: Dispenda Kota Cimahi

Gambar9 Efektivitas Kinerja Pendapatan PBB Kota Cimahi

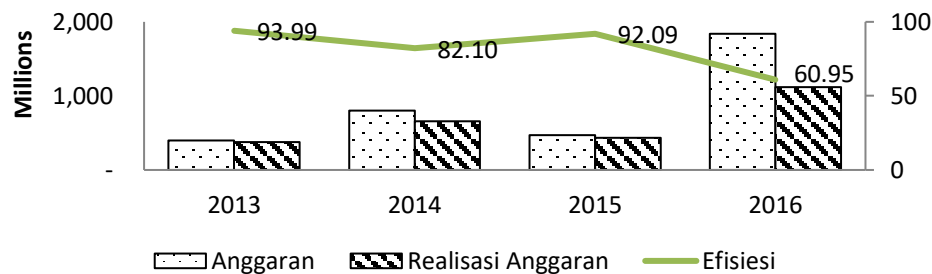
7. Rasio Subsidi Obyek Pajak



Sumber : Kota Dispenda Cimahi Dalam Angka 2015

Gambar10. Trend Rata-Rata Subsidi Obyek PBB Kota Cimahi

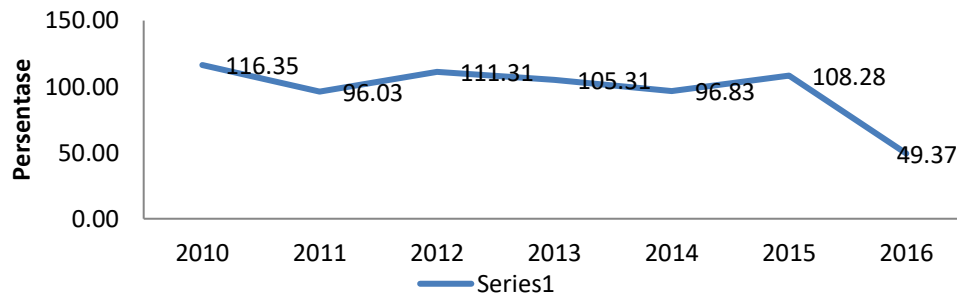
8. Pertumbuhan Anggaran PBB



Sumber Dispenda Cimahi

Gambar 11. Trend Rata-Rata Subsidi Obyek PBB Kota Cimahi

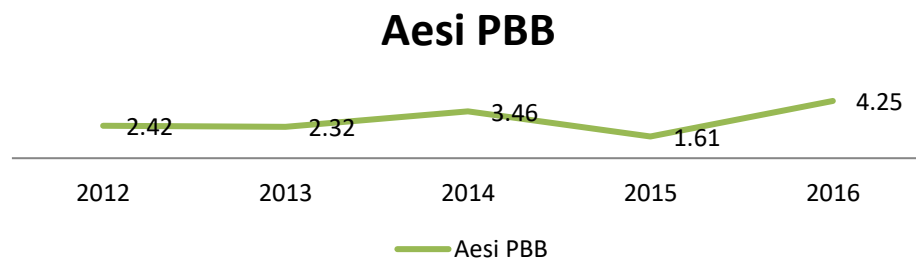
9. Indeks Kemampuan Bayar



Sumber Dispenda Cimahi

Gambar 12. Indeks Kemampuan Bayar Kinerja PBB (2010- Agustus 2016)

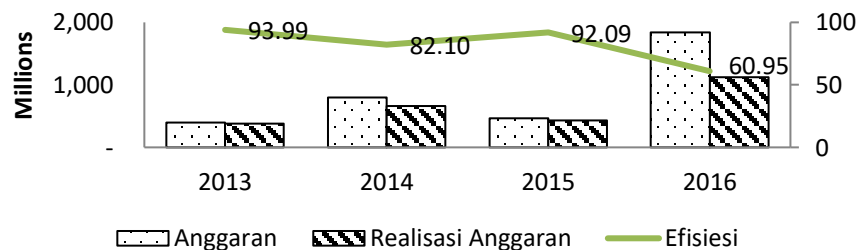
10.Efisiensi Pendapatan PBB



Sumber Dispenda Cimahi

Gambar 13. Rasio Efisiensi Kinerja Pendapatan PBB Cimahi

11.Efisiensi Anggaran Belanja PBB



Sumber Dispenda Cimahi

Gambar 14. Efisiensi Penganggaran PBB Pemkot Cimahi

Tabel 15. Rasio *Value For Money* dan Akuntabilitas Kinerja PBB Kota Cimahi (2010 - 2016)

NO	Uraian	Sentralisasi	Desentralisasi	Rata-rata
1	Elastisitas Kinerja PBB = e (%)	0.62	0.64	0.63
2	Kontribusi PBB terhadap APBD=Ks APBD	2.33	2.55	2.44
3	Kontribusi PBB terhadap PAD = KsPAD	15.05	12.26	13.65
4	Rasio Laju Pertumbuhan PBB = RPBB	9.43	18.06	14.60
5	Rasio Derajat Desentralisasi Fiskal = DDF	15.66	20.90	18.28
6	Rasio Kinerja Pendapatan PBB= RaK PBB	107.90	103.47	105.69

Sumber Dispenda Cimahi

Tabel16. Portofolio Rasio PBB Kota Cimahi (2010-2015)

No	Uraian	Indikator
1	Efektivitas Pengelolaan PBB	16.45

Sumber Dispenda Cimahi

Blue ocean strategy identik suatu strategi yang berkarakter menantang organisasi untuk keluar dari zona samudera merah persaingan berdarah dengan cara menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya, menjadikan kompetisi pun menjadi tak relevan. (Kim dan Mauborgne 2006). *Blue Ocean Strategy* (Strategi Samudera Biru) Desentralisasi Fiskal langkah *extraordinary* suatu daerah dalam menerapkan suatu strategi baru yang mampu keluar dari *Status Quo*, harus menciptakan strategi masa depan yang gemilang, menerapkan dalam mengatasi kompetisi. Hal-hal yang harus dilakukan yaitu hapuskan, kurangi, ciptakan dan tingkatkan dalam bentuk kerangka kerja empat langkah dalam pelaksanaannya.

[illegible]

Visi dari Kota Cimahi dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) 2005-2025) adalah CIMAHI KOTA “CERDAS”, merupakan akronim dari Kreatif, Egaliter, Responsif, Dinamis, Agamis dan Berkesinambungan. Kota yang mampu mengatasi rintangan dan ancaman yang timbul serta dapat menjadi kota yang unggul, pengembangan kreativitas dalam produksi, egaliter dalam kehidupan yang demokratis, serta didukung masyarakat yang religius akan berdaya saing untuk membangun kota yang terus maju dan berkembang menuju kemandirian pelayanan kota bagi kesinambungan kehidupan yang lebih baik. Guna mencapai visi Kota Cimahi RPJPD dijabarkan rumusan visi dan misi Pasangan Walikota dan Wakil Walikota terpilih Kota Cimahi tertuang dalam

Rencana Pembangunan Jangka Menengah lima tahunan (RPJM).

Setelah mengembangkan samudera biru, suatu organisasi dalam hal ini Pemerintah Kota Cimahi harus melaksanakan strategi yang telah direncanakan tersebut.

1. Strategi samudera biru melambangkan langkah signifikan dalam meninggalkan *status quo*.
2. Rintangan kedua yang harus diatasi adalah keterbatasan sumber daya, semakin besar pergeseran dalam strategi yang akan dilakukan, maka akan semakin besar sumber daya yang dibutuhkan dalam mengeksekusi strategi ini.
3. Rintangan ketiga adalah motivasi. Bagaimana memotivasi pelaku stakeholder yang merupakan pemain-pemain kunci untuk bergerak cepat dan tangkas meninggalkan status quo yang telah terjadi selama ini yang menyebabkan belum optimum, efisien dan efektif.
4. Rintangan terakhir adalah rintangan politis, tantangan-tantangan kepentingan dan aturan-aturan (regulasi) yang tidak mendukung juga harus diatasi.

Perancangan Program

Tabel 16. Strategi, Program dan Indikator Kinerja PBB Kota Cimahi.

Kode	Uraian Strategi	Program	Indikator kinerja
PCC	Aging Schedule Piutang	Pengelolaan keuangan daerah PBB secara <i>Accrual Basic</i>	Persentase Penggolongan Kualitas Piutang PBB
VCC	Ekstensifikasi PBB	Pembaharuan database SISMIOP PBB	Persentase kenaikan Ketetapan PBB Murni
VIC	Intensifikasi PBB	Monitoring Aparatur PBB	Pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i> aparatur PBB
VCE	Pekan Panutan PBB	Forum Group Discusion PBB	Persentase kenaikan pendapatan PBB
PRE	Klasifikasi Piutang PBB	sistem tata kelola Keuangan Daerah dalam Piutang PBB	Persentase pengolongan empat klasifikasi kualitas piutang
VRR	Percepatan PBB Lunas	Penagihan Pembayara PBB Keliling	Pemberian Reward bagi Wajib Pajak PBB
RDR	Peraturan (Fasum) bebas PBB	Meningkatkan ketersediaan fasilitas sosial dan umum	Persentase Fasilitas Umum (Fasum) bebas PBB
PRR	Pengurangan Piutang PBB	Penagihan <i>Net Realizable Value</i> Piutang PBB secara progresif.	Persentase pendapatan dari potensi Piutang PBB
RCD	Peraturan Kawasan Nasional	Pemberdayaan Otonomi Kawasan Strategis Nasional	Pendataan ulang potensi PBB di Kawasan Strategis Nasional
SID	Organisasi Pengelola PBB	kepatuhan hukum kelembagaan dan organisasi pemerintah	Penambahan bidang PBB dalam SKPD
VID	Efektifitas Pengelolaan PBB	Optimalisasi Derajat Desentralisasi PBB	Derajat Desentralisasi PBB diatas enam persen.
RCA	Peraturan PBB Rusunawa	Insentif PBB Obyek Pajak Rumah Susun Warga (Rusunwa)	Terbitnya Peraturan Walikota perihal (Rusunawa)
VIA	Kontribusi PBB terhadap APBD	Peningkatan akuntabilitas kinerja PBB indikator <i>Value For Money</i>	Persentase perbandingan Value For Money (periode)
SCS	Pemekaran Kecamatan	Tata Kelola Kecamatan baru	Jumlah kecamatan minimal empat
RIS	Peraturan NJOP PBB	Produktifitas Penetapan Nilai Jual Obyek Pajak Bumi dan Bangunan	Terbitnya Peraturan Walikota pertahun.
PDS	Penghapusan Piutang	Penghapusan piutang PBB yang transparan dan akuntabel	Persentase dihapusbukan Piutang PBB (hapus tagih)

KESIMPULAN DAN SARAN



Simpulan

1. Sesuai dengan amanah paket undang-undang terkait PBB, Pemerintah Kota Cimahi masih kurang regulasinya sebagai *legal standing* dan operasional.
2. Penyelesaian piutang sesuai standar akuntansi basis akrual, Pemerintah Kota Cimahi belum melakukan pemutakhiran dan validasi data, aging schedule, perhitungan penyisihan, dan *NRV (Net Realizable Value)* dari pelimpahan piutang database pusat ke daerah maupun piutang murni pasca *cut off* desentralisasi fiskal.
3. Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) dan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur Pemerintah Kota Cimahi belum berjalan dinamis dan responsif.
4. Pasca desentralisasi fiskal Pajak Bumi dan Bangunan Kota Cimahi melalui indikator-indikator *Value For Money (VFM)* belum berjalan secara optimal.

Saran

1. Melakukan Kajian Pembangunan Daerah (KPD) Kota Cimahi tata kelola pendapatan daerah dalam Kawasan Strategis Nasional sebagai solusi pembangunan daerah.
2. Menganalisis Upaya Fiskal PBB Pemkot Cimahi melengkapi indikator *Value For Money (VFM)* guna menyempurnakan Role Model Kajian Desentralisasi Fiskal PBB
3. Melaksanakan Kajian bersama *stakeholder* Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) 2017 – 2022 Pemerintah Kota Cimahi

DAFTAR PUSTAKA

- Astomo P. 2014. *Hukum Tata Negara Teori Dan Praktek*. Yogyakarta (ID): Thafa Media
- Ayse. 2015. Innovation for a New Tax Incentive: J. Patent Box Regime Turkey and the EU Application Procedia - Social and Behavioral Sciences 195 (2015) 544 – 553
- Allison M, Kaye J. 2013. *Perencanaan Strategis*. Jakarta (ID): Pustaka Obor Indonesia
- Awi S. 2004. *Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Di Kabupaten Indragiri Hilir*. [tesis]. Bogor. Institut Pertanian Bogor
- Banapon AM. 2009. *Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Dalam Rangka Otonomi Daerah di Kabupaten Kepulauan Sula* [tesis]. Bogor. Institut Pertanian Bogor
- Daphne L. 2014. *Management In Absurd Way*. Jakarta (ID). Elex Media Komputindo
- Elena. 2015 Palette effect of taxes on economic, social and emotional welfare of the citizens. *J.Procedia-Social and Behavioral Sciences* 166 (2015) 209 – 215
- Gusri S. 2005. *Efektifitas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Bengkalis Di Era Otonomi* [tesis]. Bogor. Institut Pertanian Bogor
- Hamdani MA. 2007. *Optimalisasi Peningkatan Pendapatan Pajak Restoran Di Kota Depok* [tesis]. Bogor. Institut Pertanian Bogor
- Hadin AF. 2013. *Eksistensi Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Di Era Otonom Daerah*. Yogyakarta (ID): Genta Press
- Helmi A. 2003. *Hubungan Antara Belanja dan Penerimaan Daerah: Antara Belanja dan Penerimaan Daerah* [tesis]. Bogor. Institut Pertanian Bogor
- Islamy IM. 1984. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Jakarta (ID): Bumi Aksara
- Kim WC, Mauborgne R. 2006. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Massachusetts (US): Harvard Business School Publishing Corporation
- Lutfi A. 2006. Penyempurnaan Administrasi Pajak Daerah dan retribusi Daerah: Suatu upaya dalam optimalisasi penerimaan PAD. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi: Bisnis & Birokrasi* 14(1) 1- 9
- Makagansa. 2008. *Tantangan Pemekaran Daerah*. Yogyakarta (ID): FusPad
- Miner JB, Steiner GA. 1997. *Kebijakan dan Strategi Manajemen*. Jakarta (ID): Erlangga
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta (ID): Andi Publisher
- Makawimbang. 2014. *Kerugian Keuangan Negara, Dalam Tindak Pidana Korupsi: Suatu Pendekatan Hukum Progresif*. Yogyakarta (ID): Thafa Media
- Muhadjir N. 2013. *Metodologi Kajian Kebijakan Dan Evaluasi Kebijakan*. Yogyakarta (ID). Rake Sarasin



- Muhjad H, Nuswardani N. 2012. *Penelitian Hukum Indonesia Kontemporer*. Jakarta (ID): Genta Publisng
- Nasdian FT. 2014. *Pengembangan Masyarakat*. Jakarta (ID):Pustaka Obor Indonesia
- Niazi, Tariq, Gyat N, Dermott MM. 2010.*Strategy and Roadmap for Devolving the Property Tax, Fiskal Decentralization in Indonesia Series*, Paper No. 1, Asian Development Bank, January 2010
- Ofoegbu GN. 2014. New Public Management and Accrual Accounting Basis for Transparency and Accountability in the Nigerian Public Sector . *IOSR Journal of Business and Management*16(7): 104-113.
- Pandiangan L. 2010. *Hindari Kesalahan Pajak: Rakyat Senang Jika Anda Patuhi 37 Larangan Perpajakan*. Jakarta (ID):Elex Media Komputindo Kompas Gramedia
- Pemerintah Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Jakarta (ID): Sekretariat Negara.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2004. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Jakarta (ID): Sekretariat Negara.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2004. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Jakarta (ID): Sekretariat Negara.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2007. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025. Jakarta (ID): Sekretariat Negara.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2007. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2007 tentang Penataan Ruang. Jakarta (ID): Sekretariat Negara.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2009. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Jakarta (ID): Sekretariat Negara.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2014. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Jakarta (ID): Sekretariat Negara.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2010. Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 Tentang Standar Akuntansi Pemerintahan. Jakarta (ID): Sekretaris Negara
- Rosidin U. 2010.*Otonomi daerah Dan Desentralisasi*, Bandung (ID):Pustaka Setia
- Stefan. 2014. *Property taxes and dynamic efficiency*. *J A correction, Economics Letters* 123 (2014) 327–328
- Sidharta BA. 2013. *Ilmu Hukum Indonesia: Upaya Pengembangan Ilmu Hukum Sistemik Yang Responsif Terhadap Perubahan Masyarakat*. Yogyakarta(ID): Genta Publisng
- Sinambela L, Bima D, Ghazali R, Muksin A, Rochadi S, Setiabudi D, Syaifudin. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta (ID):Bumi Aksara
- Sembiring W. 2009. *Strategi Pengembangan Potensi Sumber-Sumber Pendapatan asli Daerah Di Kabupaten Lampung Barat*. [tesis]. Bogor. Institut Pertanian Bogor
- Wuisman JJJM. 2013. *Teori dan Praktek Memperoleh kembali kenyataan supaya memperoleh masa depan*. Jakarta (ID): Pustaka Obor Indonesia
- Zainuddin C. 2009. *Strategi Pemanfaatan APBD Kabupaten Lampung Barat Serta Implikasinya Terhadap Pembangunan Daerah* [tesis]. Bogor. Institut Pertanian Bogor

